

0-792194

На правах рукописи  
ББК:65.311-21  
Б91

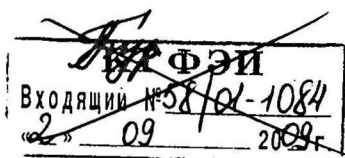
**Буруханова Роза Валерьевна**

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ  
В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(предпринимательство)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2009



Работа выполнена на кафедре «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель

доктор экономических наук, профессор  
Денисова Анна Леонидовна

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор  
Бадалов Леонтий Месропович

кандидат экономических наук, профессор  
Иванова Вера Александровна

Ведущая организация:

ГОУ ВПО «Государственный университет  
управления»

Защита состоится «17» сентября 2009 года в 14:00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.05 ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, аудитория 406.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, ауд. 203.

Автореферат разослан «9» августа 2009 г. и размещен на официальном сайте ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации»: [www.fa.ru](http://www.fa.ru)

Ученый секретарь совета Д 505.001.05  
к.хим.н., доцент

Т.Н. Карлина

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



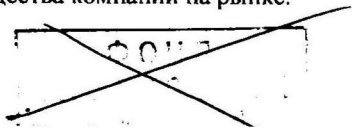
0000689971

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современных российских условиях, под влиянием рыночных отношений, происходит трансформация управления в сфере инвестиционно-строительной деятельности и создаваемых в результате этой деятельности объектов недвижимости. Основными звеньями в управлении строительством на первый план выдвигаются организационно-застройщики, концентрирующие в себе функции проектировщиков, заказчиков, подрядчиков, а также отдельные функции поставщиков, фактически превращаясь в интегрированного корпоративного застройщика, создающего и реализующего объекты недвижимости. Формирование такой интегрированной формы управления создает благоприятные условия для повышения качества инвестиционно-строительного бизнеса. В этих условиях особую значимость приобретает наличие четко выстроенного механизма принятия управленческих решений.

Строительство, как отрасль материального производства, занимает одно из ведущих мест в индустриальном комплексе страны, вносит значительный вклад в развитие других отраслей экономики, в повышение благосостояния и удовлетворение основных потребностей человека. С этих позиций, процессы хозяйственной деятельности компаний данной отрасли предъявляют новые требования к содержанию, методологии и организации системы информационно-методического обеспечения. Прежде всего, это связано с их переориентацией на внешних потребителей информации и на удовлетворение внутренних потребностей управления, что обуславливает необходимость разработки технологий принятия управленческих решений, исходя из нужд системы менеджмента организации.

Наличие системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании позволит гибко маневрировать имеющимися информационными, материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, обеспечивая конкурентные преимущества компании на рынке.



**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретической основой исследования являются классические и современные работы по управлению организацией и методологии менеджмента зарубежных классиков, как: М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, П.Ф. Друкер, Ф. Тейлор, а также российских исследователей В.С. Афанасьева, П.В. Нестерова, О.С. Виханского, Э.А. Уткина и др.

Определяющее влияние на формирование современной парадигмы теории качества внесли зарубежные ученые и специалисты: У. Деминг, Д. Джуран, К. Исикава, Ф. Кросби, Г. Тагути, А. Фейгенбаум, заложившие основы концепции Total Quality Management (TQM) и стандартов качества серии ИСО 9000. В рамках отечественной школы отдельные положения проблемы теории качества нашли свое отражение в работах А.Л. Денисовой, В.Я. Белобрагина, А.В. Гличева, Д.С. Демиденко, Е.М. Карлика, В.И. Синько и др.

Вопрос подготовки и принятия управленческих решений подробно глубоко изучены: В.Г. Венделиным, Л.Г. Евлановым, Н.Г. Чумаченко, Ю.Л. Тихомировым, В.Н. Михеевым, З.Б. Ременниковым, Н.Л. Карданской, Р.А. Фатхутдиновым и др.

Разработки теоретических концепций, практические аспекты инвестиционно-строительной деятельности, проблемы формирования и функционирования объектов недвижимости отражены в трудах А. Гриффита, П. Стивенсона, П. Уотсона, И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге.

В последние годы опубликовано ряд монографий и защищено значительное количество диссертаций, связанных с преобразованиями в сфере инвестиционно-строительной деятельности и формирования рынка недвижимости. Однако вопросы формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании как основы обеспечения конкурентоспособности в новых условиях высокой динамики деловой среды требуют дополнительного исследования.

Актуальность проблемы формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительных компаниях, ее



недостаточная разработанность и практическая значимость предопределили выбор темы исследования, ее цели и задачи.

**Целью исследования** является решение научной задачи формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании, как основы обеспечения конкурентоспособности.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- исследовать рынок инвестиционно-строительных услуг в России с целью, выявления факторов влияющих на конкурентоспособность компании;
- изучить роль и место информации в системе менеджмента организации и сформулировать требование к обеспечению качества принимаемых решений;
- разработать концептуальную модель формирования системы управления качеством принимаемых решений на основе анализа конкурентной среды на рынке инвестиционно-строительных услуг и требований, предъявляемых к качеству принимаемых решений;
- обосновать принципы построения системы управления качеством принимаемых решений и сформулировать требования к организационной системе управления инвестиционно-строительной компании;
- обосновать основные направления совершенствования механизма принятия управленческих решений в инвестиционно-строительной компании и сформулировать методические рекомендации по их внедрению.

**Предметом исследования** выступает процесс формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании.

**Объектом исследования** являются компании, функционирующие на рынке инвестиционно-строительных услуг, и специфика их позиционирования.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются труды ведущих отечественных и зарубежных ученых и практиков в области совершенствования менеджмента компаний, управления качеством, принятия управленческих решений.

Диссертационное исследование выполнено на основе системного подхода к изучению объекта исследования с использованием методов логического, статистического, причинно-следственного и сравнительного анализа. При определении специфики функционирования инвестиционно-строительных компаний использовались методы экспертных оценок, анализа деятельности и механизма управления хозяйственными структурами. Используются материалы ряда ведущих отечественных инвестиционно-строительных компаний.

Работа выполнена в соответствии с п.10.12 «Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах» Паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством.

**Информационной базой исследования** являются материалы российских и международных статистических, информационных, аналитических агентств, специальная отечественная и зарубежная литература, а также электронные источники информации.

**Научная новизна исследования** заключается в обосновании комплекса теоретико-методологических положений по формированию системы управления качеством принимаемых решений, направленных на обеспечение эффективности деятельности инвестиционно-строительной компании в условиях конкурентной среды.

Следующие положения диссертационной работы являются новыми:

1. Развита понятийный аппарат исследования, в частности, уточнено содержание понятий:

1.1. «управление качеством принимаемых решений» как целенаправленное, комплексное, целостное воздействие на систему отношений, возникающих в процессе проектирования, производства и реализации инвестиционно-строительных услуг в целях достижения наибольшего соответствия параметров качества инвестиционно-строительных услуг ожиданиям потребителя;

1.2. «формирование системы управления качеством принимаемых решений» как процесс, целостность которого обусловлена интегративным характером взаимодействия всех участников на основе согласования целей по достижению конкурентоспособности инвестиционно-строительной компании, посредством настройки бизнес-процессов на стратегические приоритеты развития бизнеса.

2. Определена и теоретически обоснована сущность организационного проектирования системы управления качеством принимаемых решений с позиций выявления условий и средств, обеспечивающих согласованность, сбалансированность, адаптивную устойчивость системы отношений в процессе разработки и принятия управленческих решений в инвестиционно-строительной компании.

3. Разработана концептуальная модель проектирования как основа формирования системы управления качеством принимаемых решений, ориентированная на учет влияния, как макроэкономических, так и специфических отраслевых факторов, определяющих стратегическое позиционирование компании. В отличие от общепринятых подходов к принятию управленческих решений данная модель фокусирует процессы достижения качества принимаемых решений на методологической целесообразности совершенствования социального, мировоззренческого, методологического, нормативно-правового, экономического и организационно-технологического аспектов системы менеджмента организации, что предполагает настройку нормативно-правового, содержательного, процессуально-технологического, инструментального и кадрового составляющих системы менеджмента качества организации.

4. Обоснован подход, характеризующий структурную, функциональную, системно-коммуникативную организацию процесса управления качеством принимаемых решений, как основу обеспечения сбалансированности бизнес-системы организации. Реализация данного подхода призвана обеспечить создание целенаправленной, динамичной, открытой, саморазвивающейся

системы менеджмента организации, ориентированной на реализацию концепции личностного и системного подходов в достижении стратегических приоритетов развития бизнеса.

5. Выделены базовые принципы формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительных компаниях: целесообразности, системности и целостности, интегрированности, полифункциональности, ориентированные на реализацию принципов TQM, содержательно адаптированные к условиям высокой динамики деловой среды.

6. Сформирован механизм формирования системы управления качеством принимаемых решений, ориентированный на учет тенденций, специфику формирования и изучения потребительной стоимости на рынке инвестиционно-строительных услуг, обеспечивающий систематизацию информационных потоков с позиций источников и дальнейшего целевого использования информации, построенный на организации комплексной системы коммуникаций, определяющей структуру, направление, частоту и способы актуализации информационных потоков. Основными регуляторами качества принимаемых решений выступают требования рынка к качеству инвестиционно-строительных услуг; система внутренней регламентации деятельности структурных подразделений организации; нормы и нормативы деятельности; отраслевые стандарты качества.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что предложенные методические и практические рекомендации ориентированы на широкое использование инвестиционно-строительными компаниями.

Практическую значимость имеют:

- методика оценки эффективности процессов принятия управленческих решений в инвестиционно-строительной компании;
- методические рекомендации по разработке целевой бизнес-модели инвестиционно-строительной компании как основы достижения качества принимаемых решений;

- методика оценки эффективности деятельности инвестиционно-строительной компании в условиях конкурентной среды.

Разработанный методический комплекс по формированию системы управлением качеством принимаемых решений дает возможность совершенствовать производственно-хозяйственную деятельность инвестиционно-строительных компаний. Это позволит повысить экономическую эффективность деятельности и совершенствовать механизмы взаимодействия агентов на рынке инвестиционно-строительных услуг, что, в свою очередь, повысит заинтересованность потенциальных инвесторов.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования были внедрены на практике в ЗАО «Пересвет-Инвест» (г. Москва) при разработке подходов формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании, что подтверждается справкой о внедрении.

Материалы исследования используются в процессе преподавания учебной дисциплины «Разработка управленческого решения» на кафедре «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», а так же используются Институтом делового администрирования и бизнеса ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебной дисциплины «Менеджмент».

Полученные теоретические, методологические и практические результаты докладывались и обсуждались на заседаниях:

- Международной научно-практической конференции «Проблемы развития предприятий: теория и практика» (Самарский государственный экономический университет; 2007 г.);
- Международного научно-практического семинара «Тенденции становления и развития информационного бизнеса в России» (Тамбовский государственный технологический университет, 2004г., 2008гг.);

- Круглых столов «Проблемы и перспективы позиционирования бизнеса в России», «Современные технологии управления бизнесом», «Организация и технология управления бизнесом: международный аспект», проводимых Институтом делового администрирования и бизнеса ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации (2004–2008гг.).

**Публикации результатов исследования.** Основные результаты исследования были опубликованы в шести работах, общим объемом 2,13 п.л. (авт. объем – 1,95 п.л.), в том числе три работы в журналах, определенных ВАК России для публикаций научных исследований.

**Структура и состав диссертационной работы** обусловлены целью, задачами, логикой исследования. Диссертация включает введение, три главы, заключение, список основных использованных источников и приложения.

## **2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В диссертации рассмотрены три группы проблем.

**Первая группа проблем** связана с обоснованием методологических аспектов управления качеством принимаемых решений.

Успешное функционирование компании в конкурентной среде требует определения стратегических приоритетов развития, ориентированных на удовлетворение существующих и перспективных потребностей на рынке инвестиционно-строительных услуг. Это, в свою очередь, предполагает разработку стратегических инструментов управления: миссии, философии, видения, стратегии развития.

В условиях высокой динамики деловой среды разработка и принятие управленческих решений требует своевременного получения и корректной обработки больших объемов информации, что дает возможность обеспечить эффективность деятельности инвестиционно-строительной компании. Обоснованность принимаемых решений зависит от учета факторов, при этом под факторами, влияющими на деятельность компании, нами понимаются

состояния, характеристики и свойства среды, в рамках которой функционирует компания. Учет выделенных факторов, с одной стороны, обеспечивает адаптивную устойчивость организации в новых социально-экономических условиях, с другой – требует организационной мобильности по формированию и использованию информационных ресурсов в процессах разработки управленческих решений.

Исследуя сущность, содержание и особенности процесса принятия управленческих решений в условиях конкурентной среды, мы пришли к выводу о том, что их состав весьма многообразен и определяется сложностью и важностью решаемых проблем, стоящих перед руководителем компании. Своевременно принимаемые управленческие решения, обеспечивающие результативность деятельности инвестиционно-строительной компании, определяются нами как эффективные, характеризующие качество принимаемых решений.

Под управлением качеством принимаемых решений нами понимается целенаправленное, комплексное, целостное воздействие на систему отношений, возникающих в процессе проектирования, производства и реализации инвестиционно-строительных услуг в целях достижения наибольшего соответствия параметров качества инвестиционно-строительных услуг ожиданиям потребителя. Это предполагает системное взаимодействие субъектов и объектов управления, и достигается за счет формирования системы управления качеством принимаемых решений.

В контексте данного исследования качество принимаемых решений определяется эффективностью использования стратегического потенциала организации. Под стратегическим потенциалом инвестиционно-строительной компании понимаются возможности, предоставляемые базовыми ресурсами компании, что позволяет обеспечить ее адаптивную устойчивость на рынке. Однако приходится констатировать, что информационное обеспечение бизнеса, призванное удовлетворять растущие потребности в принятии оптимальных решений с целью получения наилучшего результата деятельности, не отвечает

в полном объеме требованиям современной рыночной экономики. Это проявляется в отсутствии соответствующей степени: открытости и доступности информации; ее достоверности; своевременности поступления; уровня удовлетворения информационных потребностей пользователей и др.

С этих позиций, система управления качеством принимаемых решений должна рассматриваться как совокупность подсистем, взаимодействующих в контексте оптимизации структуры стратегического потенциала инвестиционно-строительной компании, включающая:

- систему мониторинга внешней среды;
- систему коммуникаций и ресурсообеспечения;
- систему распределения функций, полномочий и ответственности между структурными подразделениями;
- систему мониторинга качества предоставляемых инвестиционно-строительных услуг.

Формирование системы управления качеством принимаемых решений рассматривается нами как процесс, целостность которого обусловлена интегративным характером взаимодействия всех участников на основе согласования целей по достижению конкурентоспособности инвестиционно-строительной компании, посредством настройки бизнес-процессов на стратегические приоритеты развития бизнеса.

**Вторая группа проблем** связана с механизмом формирования системы управления качеством принимаемых решений.

Практика функционирования российских инвестиционно-строительных компаний свидетельствует о недостаточном развитии средств и методов, применяемых для информационного обеспечения процессов принятия управленческих решений, что негативно сказывается на обоснованности и качестве решений. Это, в первую очередь, обусловлено неразработанностью теоретико-методологического аппарата управления качеством принимаемых решений, а также низким уровнем взаимосвязи между отдельными функциональными элементами системы управления организацией.



В работе доказано, что в условиях высокой динамики деловой среды и сложившейся экономической ситуации в инвестиционно-строительных компаниях с целью достижения эффективной деятельности необходимо обеспечить организационную мобильность компании, что, в свою очередь, предполагает четкую настройку системы отношений в процессе разработки и принятия управленческих решений. Это требует от инвестиционно-строительной компании использования инструментария организационного проектирования с целью оптимизации системы управления, как с позиции организационно-производственной, функционально-организационной, так и организационной структуры управления.

Важно учитывать, что:

1. Организационно-производственная структура определяет, с одной стороны, направление деятельности организации с позиций удовлетворения потребностей на рынке инвестиционно-строительных услуг, с другой – систему отношений и специфику реализации производственных процессов.

2. Функционально-организационная структура обеспечивает распределение функций, полномочий и ответственностей с позиций организации процессов производства инвестиционно-строительных услуг.

3. Организационная структура управления определяет единство устойчивых связей всех элементов системы управления компанией.

В ходе исследования была определена и теоретически обоснована сущность организационного проектирования системы управления качеством принимаемых решений с позиций выявления условий и средств, обеспечивающих согласованность, сбалансированность, адаптивную устойчивость системы отношений в процессе разработки и принятия управленческих решений в инвестиционно-строительной компании. Это предполагает:

1. определение состава элементов системы управления качеством принимаемых решений (нормативно-правовой, содержательный, процессуально-технологический, инструментальный, кадровый) и зон

ответственностей за целостностью, актуальностью, адаптивной устойчивостью каждого элемента и системы в целом;

2. разработку регламентов организационных процессов, реализуемых в системе управления качеством принимаемых решений, и создание комплекса организационно-плановых документов, содержащих основные положения этих регламентов;

3. определение характера (нормативной, административной, ситуационный) информационных взаимосвязей элементов системы управления качеством принимаемых решений, формирование структуры документооборота и создание интегрированной системы информационной поддержки принятия решений;

4. разработку технологических карт процессов управления качеством принимаемых решений по уровням управления и направлениям деятельности;

5. разработку и внедрение параметров оценки эффективности деятельности в комплексную систему мотивации персонала.

Таким образом, задача формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании должна рассматриваться с позиции определения иерархии типовых процессов с учетом логистического механизма, действующего на всех стадиях жизненного цикла организации, путем стандартизации определенной совокупности выполняемых работ и правил взаимодействия всех участников процесса. При этом системность, последовательность и согласованность процесса взаимодействия всех участников производства инвестиционно-строительных услуг достигается выстроенной системой коммуникаций и правил их использования на основе стандартизации выделенных процедур обеспечения качества принимаемых решений: планирование качества; разработка программ обеспечения качества; документирование хода и результатов процессов; аттестация сотрудников; самообследование и диагностика эффективности системы менеджмента; оценка, экспертиза инноваций, проектов, программ.

На основе предложенной методологии в процессе исследования разработана концептуальная модель проектирования (рис. 1) как основа формирования системы управления качеством принимаемых решений, ориентированная на учет влияния, как макроэкономических, так и специфических отраслевых факторов, определяющих стратегическое позиционирование компании.

В отличие от общепринятых подходов к принятию управленческих решений данная модель фокусирует процессы достижения качества принимаемых решений на методологической целесообразности совершенствования социального, мировоззренческого, методологического, нормативно-правового, экономического и организационно-технологического аспектов системы менеджмента организации, что предполагает настройку нормативно-правового, содержательного, процессуально-технологического, инструментального и кадрового составляющих системы менеджмента качества организации.

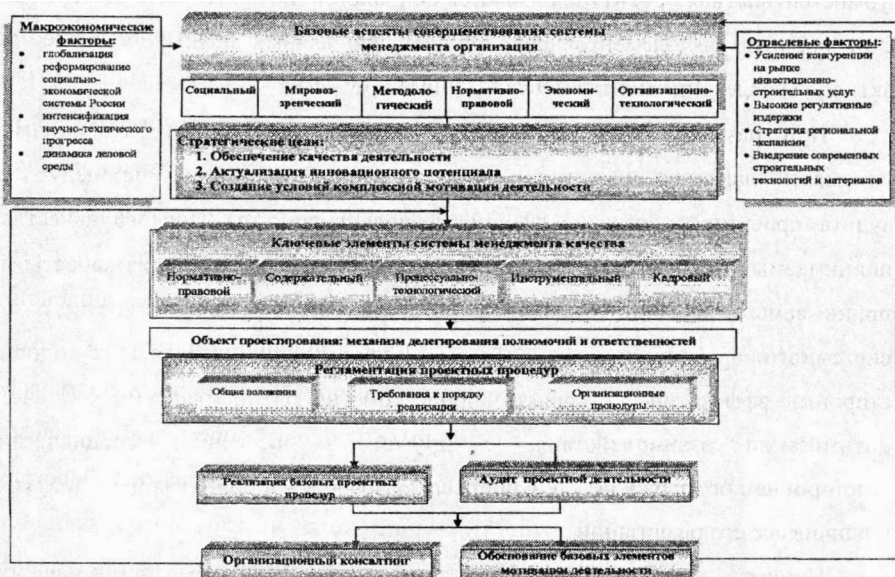


Рис. 1. Концептуальная модель проектирования системы управления качеством принимаемых решений

Концептуальная модель строится в соответствии с:

1. потребностями инвестиционно-строительной компании в достижении стратегических приоритетов;
2. базовыми принципами всеобщего управления качеством;
3. обеспечением организационной мобильности системы управления в условиях высокой динамики деловой среды;
4. методологией аудита проектной деятельности и организационного консалтинга, обеспечивая комплексность мотивации деятельности.

В работе делается обоснованный вывод о том, что система управления качеством принимаемых решений представляет собой сложный комплекс, обусловленный спецификой профессионально-отраслевой деятельности, процессами саморазвития личности специалиста и мотивацией деятельности. Данная система функционирует на основе положений концепции всеобщего управления качеством, управления по целям, компетентностного подхода. Компетентностная ориентация является основной инновацией менеджмента за счет привнесения элементов современных социальных практик в бизнес и активное вовлечение менеджмента в данные процессы.

При разработке и принятии управленческих решений необходимо учитывать параллельность процессов реализации проектных процедур и аудита проектной деятельности, что позволяет достичь высокого качества принимаемых решений. Таким образом, роль системы управления качеством принимаемых решений смещается в сторону построения целостного и системного организационного консалтинга, который позволяет, с одной стороны, эффективно управлять процессом принятия решений за счет оптимизации взаимодействия, с другой – обеспечить специалиста всесторонней поддержкой, как в процессе разработки и принятия решения, так и в процессе его реализации.

Процесс внедрения системы управления качеством принимаемых решений строится на основе базовых принципов, в частности: целесообразности, системности и целостности, интегрированности,

полифункциональности, ориентированные на реализацию принципов TQM, содержательно адаптированные к условиям высокой динамики деловой среды, отражающие специфику процесса принятия управленческих решений в инвестиционно-строительной компании.

*Принцип целесообразности* предполагает, что система управления качеством принимаемых решений должна строиться с учетом:

- реализации положений теории всеобщего управления качеством, системного подхода, теории принятия решений;
- основных тенденций рынка инвестиционно-строительных услуг;
- обеспечения сбалансированности бизнес-системы организации;
- специфики формирования и удовлетворения потребностей в инвестиционно-строительных услугах;
- реализации требований управления конкурентоспособностью бизнеса.

*Принцип системности и целостности* предполагает, что управление качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании должно обеспечить: организацию целостного процесса принятия решения; преемственность на различных уровнях управления; системность процессов разработки, принятия и реализации решений.

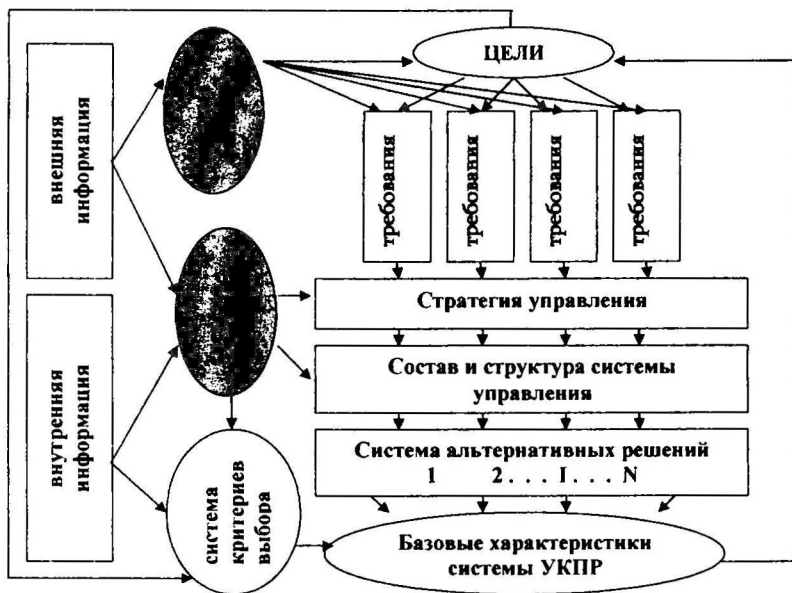
*Принцип интегрированности* предполагает, с одной стороны, создание интегрированной системы информационной поддержки процессов принятия решений, при этом достигается интеграция данных по структурным подразделениям, бизнес-направлениям, базовым продуктам, ключевым клиентам и др. Это позволит реализовать целевые установки управления качеством принимаемых решений инвестиционно-строительной компании и обеспечить достижение единства его нормативно-правовых, содержательных, процессуально-технологических, инструментальных и кадровых компонентов на всех этапах функционирования. С другой стороны, реализация данного принципа предполагает эффективное встраивание системы управления качеством принимаемых решений в систему менеджмента организации, что обеспечивается и обеспечивает сбалансированность бизнес-системы компании,

научно-техническую интеграцию, достижение целевых установок процесса управления качеством принимаемых решений в условиях высокой динамики деловой среды.

*Принцип полифункциональности* предполагает, что управление качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании должно быть ориентировано на обеспечение согласованности спроса и предложения с позиций учета бизнес-компетенции и стратегических приоритетов развития компании. При построении системы необходимо учитывать, как логику внутренних связей в организационной структуре управления, так и логику обеспечения эффективности системы маркетинговых коммуникаций.

На основании проведенных исследований и разработок с целью обеспечения целенаправленного, комплексного, целостного воздействия на систему отношений, возникающих в процессе проектирования, производства и реализации инвестиционно-строительных услуг, в целях достижения наибольшего соответствия параметров качества данных услуг ожиданиям потребителя разработан механизм формирования системы управления качеством принимаемых решений (рис. 2), ориентированный на учет тенденций, специфику формирования и изучения потребительной стоимости на рынке инвестиционно-строительных услуг, обеспечивающий систематизацию информационных потоков с позиций источников и дальнейшего целевого использования информации, построенный на организации комплексной системы коммуникаций, определяющей структуру, направление, частоту и способы актуализации информационных потоков.

Основными регуляторами качества принимаемых решений выступают требования рынка к качеству инвестиционно-строительных услуг, система внутренней регламентации деятельности структурных подразделений организации; нормы и нормативы деятельности; отраслевые стандарты качества.



**Рис. 2. Механизм формирования системы управления качеством принимаемых решений**

Третья группа проблем связана с совершенствованием механизмов принятия управленческих решений в инвестиционно-строительной компании.

Исследование показало, что лишь 20% - 25% принимаемых решений в инвестиционно-строительных компаниях, соответствуют требованиям эффективности и качества. Данное состояние дел потребовало от нас оценки процесса принятия решений с позиций учета интересов, оценки действующих моделей принятия решений и выбора наиболее эффективных моделей их реализации.

В работе предложена методика оценки эффективности процессов принятия управленческих решений на основе сравнительного анализа деятельности инвестиционно-строительных компаний. В основе методики лежат базовые принципы бенчмаркинга, ориентированные на сравнение сопоставимых характеристик компаний с различной экономикой.

На первом этапе осуществляется ранжирование компаний, т.е. включение их в одну из трех групп: компании - лидеры бизнеса (эффективный менеджмент); компании второго эшелона (менеджмент, требующий настройки на эффективность); компании - аутсайдеры (неэффективный менеджмент).

На втором этапе: изучается опыт построения эффективного менеджмента; определяются источники организационных и операционных рисков; определяется природа и выявляются факторы, влияющие на возникновение рисков. По результатам выполненных работ делается обоснование базовых направлений повышения эффективности менеджмента компании, посредством достижения качества принимаемых решений.

На третьем этапе - формулируются требования по достижению качества принимаемых решений.

На четвертом этапе, с учетом перспектив реализации сформулированных требований, строится прогноз по достижению качества принимаемых управленческих решений.

Разработанная методика внедрена в производственно-хозяйственную деятельность ГК «Пересвет-Групп». В частности, проведенная бизнес-диагностика позволила нам выделить основные стратегические направления развития ГК «Пересвет-Групп»:

1. Позиция «девелопера национального масштаба» с портфелем проектов 20-25 млн. кв.м.
2. Вывод на рынок новых продуктов: «Доступное жилье повышенной комфортности», «Пересвет-Плаза».
3. Активная региональная экспансия.
4. Возможное привлечение стратегического инвестора.

Для достижения приоритетов развития и обеспечения эффективности бизнеса нами обоснована целевая бизнес-модель, призванная связать воедино систему финансово-экономического управления (планирование, бюджетирование, контроль, учет), с одной стороны, и заинтересованность подразделений вести эффективную производственно-хозяйственную



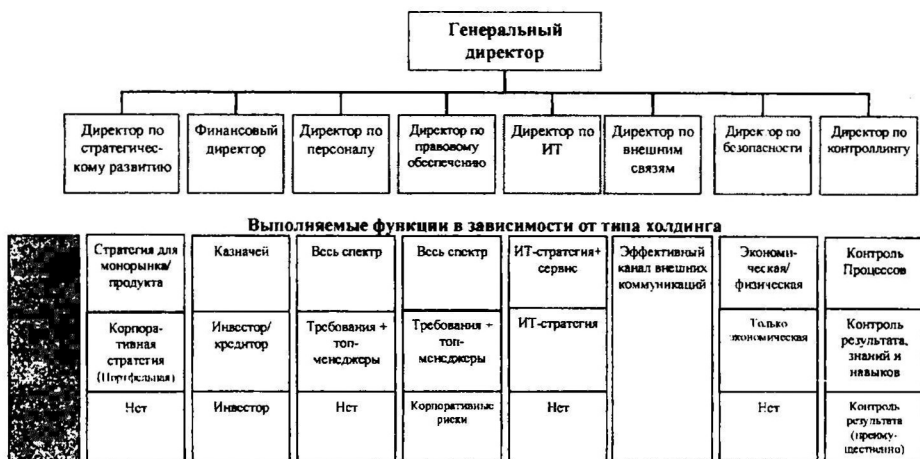
деятельность, систему стимулирования - с другой. Целевая бизнес-модель ориентирована на выделение иерархической структуры центров ответственности (ЦО) и поддерживается процедурой планирования и бюджетирования, контроля и учета, системой ключевых показателей эффективности деятельности и системой стимулирования персонала. ЦО рассматривается как обособленная структурная единица (управляющий центр (УЦ), бизнес-единица (БЕ) или группы БЕ), обладающая определенной операционной и финансовой самостоятельностью в составе компании.

Изменения действующей бизнес-модели ГК «Пересвет-Групп» потребовали уточнения вопросы, связанные с организацией управления, в частности:

- 1) Какой тип холдинга будет представлять собой корпорация?
- 2) По какому принципу должны быть выделены БЕ?
- 3) Какова должна быть степень самостоятельности (ответственности) БЕ?
- 4) Какими полномочиями, ресурсами и компетенциями должны быть наделены руководители БЕ?
- 5) Какие функции должны быть централизованы или децентрализованы, переданы на аутсорсинг?
- 6) Какие ключевые контрольные показатели могут идентифицировать персональную ответственность руководителей БЕ и УЦ?

По результатам мониторинга руководителей УЦ и БЕ были определены основные характеристики самостоятельности БЕ: самостоятельные БЕ (управляются как финансовые активы); квази самостоятельные БЕ (наличие целевых показателей развития, ответственность за ключевые показатели и необходимые полномочия); ограниченно самостоятельные БЕ (отсутствие ключевых показателей развития, все ключевые решения согласуются с УЦ).

В зависимости от специфики позиционирования холдинговой структуры как операционного, стратегического или финансового, возникает соответствующая специфика в достижении самостоятельности БЕ, что, в свою очередь, определяется спецификой реализацией функций УЦ (рис. 3).



**Рис. 3. Распределение функционала в зависимости от типа холдинга**

Реализация предложенного подхода позволит:

- обеспечить максимально эффективное использование всех ресурсов структурных подразделений в целях улучшения консолидированных финансовых показателей структурных подразделений и ГК «Пересвет-Групп» в целом;
- обеспечить прозрачность товарных и финансовых потоков всех структурных подразделений и построить эффективную систему управления;
- обосновать наиболее адекватный тип холдинга корпорации.

В таблице 1 обобщены результаты исследования, включающие типы организационных структур, характеризующиеся степенью ответственности УЦ и БЕ за ключевые бизнес-процессы и функции.

**Таблица 1. Варианты целевой организационной структуры**

Итоговые альтернативы		Финансовый холдинг	Стратегический холдинг с централизованным финансированием	Операционный холдинг
Степень самостоятельности БЕ		Самостоятельная	Квази-самостоятельная	Нерывочная
Тип руководителя БЕ		Амбициозный менеджер, ориентированный на создание стоимости	Амбициозный менеджер, ориентированный на создание стоимости	Исполнительный менеджер, ориентированный на операционную эффективность
KPI, за которые БЕ несут ответственность		EVA	ROIC	Отдельные опер. показатели
Функции, определяющие самостоятельность БЕ	Разработка стратегий БЕ	V	V	
	Взаимодействие с органами власти по условиям получения земельных активов	V	V	
	Управление брендом и внешним имиджем	V	V	
	Набор топ-менеджеров	V	V	
	Определение потребности в капитале и структуры капитала	V		
	Определение стоимости капитала	V		
Бизнес-процессы	Казначейство (управление денежными потоками)	V		
	Эксплуатация	X	X	X
	Финансовые услуги			
	Реализация	V	V	V
	Генподряд зданий	V	V	V
	Генподряд инфраструктуры	V	V	
	Производство стройматериалов	V	V	V
	Технический заказ, проектирование и дизайн	V	V	V
	Инвестиции (привлечение финансирования)	V		
	Оценка и консалтинг, оформление прав на землю	V	V	V

V - Бизнес-процесс / функция находится в ведении продуктовых БЕ;

X - Бизнес-процесс / функция находится в ведении продуктовых БЕ или выделена в самостоятельную БЕ

Учитывая сложившуюся конъюнктуру, специфику позиционирования ГК «Пересвет-Групп» нами, в качестве базового типа холдинга, был выделен - *стратегический холдинг с централизованным финансированием.*

При этом ключевой концепцией внедрения целевой бизнес-модели является делегирование полномочий и ответственности на уровень руководителей ЦО при жесткой регламентации управления и контроля.

Оценка эффективности деятельности компании включает:

- оценку основных финансовых показателей (прибыль, рентабельность и т.д.);
- анализ факторов, оказывающих влияние на их изменение, то есть всей группы финансовых и нефинансовых показателей;
- анализ динамики значений показателей во времени и формирование соответствующих выводов о плановом, фактическом или прошлом состоянии компании.

Реализация целевой бизнес-модели ориентирована на использование методики оценки эффективности деятельности компании, в частности:

1. финансовое управление по ЦО, что позволяет оценивать эффективность функционирования отдельных ЦО, видов деятельности, а также дает возможность принимать оперативные управленческие решения, гибко реагируя на изменения внешней среды;

2. повышение заинтересованности руководителей ЦО (владельцев бюджета) в результатах своей работы, посредством персонализации ответственности за достигнутые результаты, внедрения системы оценки результатов деятельности и внедрения эффективной системы мотивации;

3. бюджетирование и контроль по видам деятельности, позволяющие учитывать при принятии управленческих решений макроэкономические факторы и гибко реагировать на изменения внешней среды;

4. возможность прогнозировать средне- и долгосрочные изменения ключевых параметров функционирования компании и оценивать экономический эффект этих изменений.

Контроль за деятельностью ЦО и компании в целом должен быть сфокусирован на исполнении бюджетов, что позволит:

- повысить обоснованность и оперативность контроля;
- определять причины расхождений между планом и фактом и степень ответственности владельца бюджета за данные расхождения;
- осуществлять частичное делегирование полномочий и ответственности от верхнего уровня управления к среднему, что повысит оперативность управления, снизит затраты времени менеджеров высшего звена на оперативное руководство и позволит высшему звену заниматься стратегическим развитием компании.

За счет того, что управленческий учет будет вестись по ЦО и видам деятельности, процесс анализа эффективности видов деятельности и ЦО будет обеспечен необходимой информацией, увеличится оперативность и эффективность контроля исполнения бюджетов ЦО, что позволит проводить объективную и всестороннюю оценку эффективности деятельности компании в условиях конкурентной среды.

#### **Список работ автора, опубликованных по теме диссертации.**

1. Буруханова Р.В. Современные подходы к оценке конкурентной среды на рынке инвестиционно-строительных услуг /Денисова А.Л., Буруханова Р.В./ Качество информационных услуг: Сб. науч. тр. по материалам научно-практического семинара. Выпуск VI, Ч.2 / Под науч. ред. О.В. Голосова, А.Л. Денисовой. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. (0,3 п.л, авт. 0,2п.л.).

2. Буруханова Р.В. Некоторые аспекты строительного бизнеса в России /Буруханова Р.В./ Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сборник научных статей. – М.: Финансовая академия, 2005. (0,3 п.л.).

3. Буруханова Р.В. Концептуальная модель формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании. Качество информационных услуг: Сб. науч. тр. по материалам

научно-практического семинара. Выпуск IX. / Под науч. ред. А.Л.Денисовой, Н.В. Молотковой. - Тамбов: Изд-во ТОИПКРО, 2008. (0,63 п.л.).

4. Буруханова Р.В. Теоретические аспекты формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительных компаниях. / Денисова А.Л., Буруханова Р.В./ Вопросы современной науки и практики Университет им. В.И. Вернадского. -Тамбов: ТГТУ, 2008. -№2(12). (0,25 п.л., авт. 0,17 п.л.).\*

5. Буруханова Р.В. Предпосылки формирования системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительных компаниях. /Буруханова Р.В./ Вопросы современной науки и практики Университет им. В.И. Вернадского. -Тамбов: ТГТУ, 2008. -№3(13). (0,25 п.л.).\*

6. Буруханова Р.В. Организационное проектирование системы управления качеством принимаемых решений в инвестиционно-строительной компании. /Буруханова Р.В./ Вопросы современной науки и практики Университет им. В.И. Вернадского. -Тамбов: ТГТУ, 2009. -№7(21). (0,4 п.л.).\*

\* Издание входит в перечень ведущих рецензируемых журналов, определенных ВАК для публикации результатов научных исследований.



102